

Verkostojen ja sukupuolikiintiölain merkitys lasikattoilmiölle Pohjoismaissa

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Kandidutkielma

Sosiaalitieteet

Laatija:

Anni Leppänen

17.5.2026

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandiditutkielma

Oppiaine: Sosiaalitieteet

Tekijä: Anni Leppänen

Otsikko: Verkostojen ja sukupuolikiintiölain merkitys lasikattoilmiölle Pohjoismaissa

Ohjaaja: VTT Minna Tuominen

Sivumäärä: 30 sivua

Päivämäärä: 17.5.2026

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastelen, millainen yhteys lasikaton taustalla toimivilla verkostoilla on naisten mahdollisuuksiin edetä johtoasemiin. Lisäksi tarkastelen sukupuolikiintiön merkitystä lasikaton purkamiskeinona. Tutkielmani tavoitteena on ymmärtää lasikattoilmiön, verkostojen ja sukupuolikiintiölain suhdetta Pohjoismaiden kontekstissa ja tuoda esiin rakenteellisia epäkohtia, joihin tulisi puuttua.

Teoreettisena viitekehyksenä toimii lasikattoteoria ja Granovetterin verkostoteoria.

Tutkimusmenetelmänä käytän kuvailevaa, integroivaa kirjallisuuskatsausta käsittelemään valikoitunutta tutkimusaineistoa. Aineistoni koostuu kokonaisuudessaan kahdeksasta Pohjoismaisesta tutkimusartikkelista. Aineisto jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen keskittyy vastaamaan tutkimuskysymykseen verkostojen vaikutuksista naisten urakehitykselle. Toinen osa käsittelee sukupuolikiintiölakia, verkostoja ja niiden yhteisvaikutuksia Norjan kontekstissa vastaten toiseen tutkimuskysymykseeni.

Tulokset osoittavat verkostojen ja niistä saatujen hyötyjen olevan sukupuolittuneita. Verkostot näyttäytyvät tulosten pohjalta miesten keskeisinä piireinä, joista naiset suljetaan ulos. Miehet myös saavat suhteista enemmän etuja. Verkostojen vaikutukset naisten urakehitykselle ovat sen sijaan kielteiset. Tulokset sukupuolikiintiölain merkityksestä naisten kohtaamille esteille ja heidän verkostoillensa ovat osittain ristiriitaisia. Laki on auttanut naisia nousemaan johtotehtäviin ja parantanut verkostoista saatuja hyötyjä. Vaikutukset ovat kuitenkin rajalliset, eikä pitkäaikaista muutosta näytä tapahtuneen.

Tutkielmani johtopäätöksiänsä mukaan verkostot toimivat kanavana ylenemiselle, mutta verkostojen sukupuolittuneisuuden takia naiset ovat sen suhteen eriarvoisessa asemassa. Verkostojen toimintamekanismit näyttävät ulottuvan syvälle organisaatioiden rakenteisiin, mikä voi tehdä niistä vaikeita purkaa. Vaikka sukupuolikiintiölain aikaansaama muutos on ollut osittain myönteistä, laki ei välttämättä yksin riitä muuttamaan organisaatiokulttuuria. Tutkielmani osoittaa, että Pohjoismaissa on edetty oikeaan suuntaan lasikaton purkamisessa, mutta työtä todellisen tasa-arvon eteen on vielä tehtävänä.

Avainsanat: lasikatto, verkostot, johtoasema, sukupuolikiintiö(laki), Pohjoismaat

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
2	Lasikatto, verkostot ja niiden yhteys	6
2.1	Lasikatto	6
2.1.1	Lasikaton määritelmä	6
2.1.2	Lasikattoon ylläpitävät mekanismit/tekijät	7
2.1.3	Lasikaton purkamiskeinot	8
2.2	Verkostot	9
2.2.1	Verkostoteoria	9
2.2.2	Aiempi tutkimus lasikatosta ja verkostoista	10
3	Tutkimusasetelma	12
3.1	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
3.2	Tutkimusmenetelmä	12
3.3	Aineisto	13
3.4	Tekoälyn käyttö	15
4	Verkostojen ja sukupuolikiintiölain merkitys lasikattoilmiölle	16
4.1	Verkostot johtoasemiin etenemisen taustalla	16
4.1.1	Sukupuolittuneet erot verkostoissa	16
4.1.2	Verkostojen hyödyt sukupuolittuneena ilmiönä	17
4.2	Sukupuolikiintiölain vaikutukset	18
4.2.1	Sukupuolikiintiölain toimivuus lasikaton purkamisessa	18
4.2.2	Sukupuolikiintiölain merkitys verkostoista saaduille hyödyille	20
5	Johtopäätökset	22
	Lähteet	25
	Liitteet	29
	Liite 1. Aineisto	29

1 Johdanto

Pohjoismaita on pidetty maailmanlaajuisesti tasa-arvon mallimaina jo pitkään. Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska ja Islanti sijoittuvat monissa tasa-arvotilastoissa korkealle, elleivät jopa korkeimmalle. Maailman talousfoorumin (2025) vuosittaisen ”Global Gender Gap -raportin” mukaan Pohjoismaat, Tanskaa lukuun ottamatta, yltyvät kymmenen taloudellisesti tasa-arvoisimman maan joukkoon. Islanti, Suomi ja Norja pitävät kärkisijoituksia, ja maat ovatkin olleet kymmenen parhaan joukossa jo 20 vuotta (Maailman talousfoorumi 2025). Raportin pohjalta voikin olla perusteltua pitää Pohjoismaita esimerkkinä tasa-arvon toteutumisesta ja nimittää maita tasa-arvon edelläkävijöiksi. Kuitenkin jopa Pohjoismaissa työelämä on eräs niistä yhdenvertaisuuden osa-alueista, joka ei täysin toteudu edes maailman tasa-arvoisimpina pidetyissä maissa. Naiset ovat eriarvoisessa asemassa suhteessa miehiin erityisesti johtotasolle ylenemisessä.

Tasa-arvon edistäminen nähdään kuitenkin usein pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden peruspilarina. Tasa-arvosta on kirjattu esimerkiksi Suomen Perustuslakiin (1999/731 6 §), jossa säädetään, että ketään ei saa sukupuolensa perusteella asettaa eri asemaan, ja että tasa-arvoa on edistettävä työelämässä sekä laajemmin yhteiskunnan mittakaavassa. Islannissa ja Norjassa puolestaan noudatetaan sukupuolikiintiötä yritysten hallituspaikkojen täyttämässä, jotta tasa-arvoa edistetään työelämän saralla (Pohjoismaiden ministerineuvosto, ei pvm.). Laeista ja määräyksistä huolimatta naiset ovat aliedustettuina erityisesti yritysten johtoasemissa ja -tehtävissä. Naisten osuus johtoryhmän jäsenistä ei esimerkiksi vastaa heidän suurta osuuttaan työvoimasta.

Pohjoismaissa kunkin maan 50 suurimmassa pörssiyhtiössä naistoimitusjohtajien määrä jää kauas miesten osuudesta, sillä esimerkiksi Ruotsissa naisia on toimitusjohtajina ainoastaan yksi (Kullas 22.10.2025). Tämä kertoo naisjohtajuuden harvinaisuudesta myös tasa-arvon mallimaissa Pohjoismaissa. Onkin syytä pohtia, miksi miehet löytävät tiensä johtoasemiin naisia todennäköisemmin. Naisilla on Pohjoismaissa samat muodolliset mahdollisuudet kuin miehillä kouluttautua, edetä urallaan ja nousta johtotehtäviin. Käytännössä siten myös naisilla pitäisi olla pääsy johtotehtäviin, mutta siitä huolimatta todellisuus ei vastaa tätä mahdollisuutta. Ilmiötä kutsutaan lasikatoksi. Lasikattometafora ilmentää naisten kokemia, näkymättömiä esteitä, jotka rajoittavat heidän urakehitystään. Voidaan puhua sukupuolten välisestä kuilusta, jossa naisten tie johtajuuteen on vaikeampi kuin miehillä.

Kandidaatintutkielmani tarkoituksena on tarkastella verkostojen vaikutuksia naisten mahdollisuuksiin edetä urallaan johtoasemiin. Tavoitteena on myös analysoida sukupuolikiintiön merkitystä keinona purkaa lasikattoa. Pyrin kirjallisuuskatsauksen keinoin perehtymään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja luomaan syvällisen ymmärryksen ilmiöstä ja sukupuolikiintiön vaikutuksista lasikaton ilmenemiseen Pohjoismaiden kontekstissa. Esittelen seuraavassa luvussa tutkielmani teoreettisen viitekehyksen sekä aiempaa kirjallisuutta lasikatosta ja verkostoista. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusasetelmani ja -aineistoni. Neljännessä luvussa analysoin aineistosta ilmenneitä tuloksia, minkä jälkeen sidon johtopäätöksissä tutkielmani tulokset laajempaan yhteiskunnalliseen yhteyteen ja pohdin jatkotutkimustarpeita.

2 Lasikatto, verkostot ja niiden yhteys

Esittelen tässä luvussa tutkielmani teoreettisen viitekehyksen. Käsittelen aluksi lasikattoteoriaa ja sitä ylläpitäviä yksilöllisiä ja rakenteellisia mekanismeja. Tämän jälkeen esittelen verkostoteorian sekä määrittelen vahvojen ja heikkojen siteiden käsitteet. Lopuksi sidon verkostot lasikaton kontekstiin ja erittelen aiempaa tutkimusta verkostojen ilmenemisestä lasikaton taustalla.

2.1 Lasikatto

2.1.1 Lasikaton määritelmä

Lasikatto on terminä verrattain tuore, sillä sitä on käytetty vasta 1980-luvulta alkaen. Lasikatosta muodostui kuitenkin nopeasti tämän jälkeen tieteessä yleisesti käytetty metafora, joka kuvaa yksilöiden uralla etenemisen esteitä. (Grout, Park & Sonderegger 2009, 1.) Yhdysvaltojen Federal Glass Ceiling Commission on määritellyt lasikaton näkymättömäksi esteeksi, joka rajoittaa naisia ja muita vähemmistöjä etenemästä ylöspäin organisaation sisällä johtotason tehtäviin. Olennaista määritelmässä on se, että kyseiset ihmisryhmät eivät pääse etenemään johtotehtäviin huolimatta pätevyydestään tai saavutuksistaan. (Federal Glass Ceiling Commission 1995, 4.) Lasikattoilmiötä koskeva tutkimus on kuitenkin keskittynyt pitkälti naisiin (Morison & Von Glinow 1990, 200), ja useissa tutkimuksissa lasikatto määritellään juuri naisten kohtaamina esteinä (esim. Albrecht, Björklund & Vroman 2003, 146). Viittaa siten jatkossa lasikattoon sukupuolittuneena ilmiönä.

Lasikattoilmiötä voidaan pitää omana eriarvoisuuden muotonaan, ja sitä selittävät tietyt tekijät työelämässä, jotka ovat ominaisia juuri lasikattoa kuvaavalle eriarvoisuudelle. Lasikatto liittyy työmarkkinoiden eriarvoisuuden lisäksi työmarkkinoilla tapahtuvaan syrjintään. Se selittää siten sukupuolten välistä eroa, jota työntekijän muut työhön liittyvät ominaisuudet, kuten koulutus tai kokemus, eivät selitä. (Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman 2001, 656–657.) Lasikattoilmiön määritelmässä on olennaista myös se, että naisten kohtaamat esteet ilmenevät erityisesti organisaation ylemmillä tasoilla (Cotter ym. 2001, 658). Ylimmällä johdolla viitataan tyypillisesti toimitusjohtajaan, johtoryhmän jäseniin sekä yrityksen hallituksen puheenjohtajaan ja hallituksen jäseniin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015:5, 13). Uralla eteneminen jatkuu usein keskijohtoon asti, minkä jälkeen näkymättömät esteet rajoittavat naisten pääsyä tehtäviin hierarkian huipulla (Aaltio-Marjosola 2001, 15–18).

Lasikatto-termiä on kuitenkin kritisoitu ja sen rinnalle on esitetty muita vastaavia termejä. Naisten kokemia esteitä uralla etenemiselle ei voi yksinkertaistaa yhden termin alle, vaan etenemisen taustalla vaikuttavat mekanismit voivat olla moninaisempia. Lasikaton kaltaisia termejä on kuitenkin perusteellista käyttää, sillä ne ovat onnistuneet korostamaan työelämän eriarvoisuutta (Bruckmüller, Ryan, Haslam & Peters 2013, 458). Ilmiöön viitataan usein juuri lasikattona, ja käytän siksi tutkielmassani lasikatto-termiä kuvaamaan naisten kohtaamia haasteita johtoasemiin pääsyssä.

2.1.2 Lasikattoa ylläpitävät mekanismit/tekijät

Useissa tutkimuksissa maailmanlaajuisesti on havaittu naisten ylenemistä hidastavia esteitä sen sijaan, että lasikatto olisi vain tietyissä kulttuureissa ilmenevä eriarvoisuuden muoto. Tämän voidaan nähdä viittaavan lasikaton olemassaoloon globaalilla tasolla. Naisten kohtaamista haasteista on raportoitu esimerkiksi Yhdysvalloissa, Aasian maissa sekä Pohjoismaissa (Cotter 2001; Saleem, Rafiq & Yusaf 2017; Albrecht 2003). Vaikka lasikattoilmiön taustatekijät saattavat erota maiden välillä, ilmiön olemassaolosta eri maissa on kuitenkin selvää tutkimusnäyttöä.

Tyypillisesti ilmiön taustamekanismit erotellaan yksilöllisiin ja rakenteellisiin tekijöihin. Yksilölliset tekijät viittaavat yksilön itse kontrolloitavissa oleviin työelämän osa-alueisiin, kun taas lasikaton taustalla olevat rakenteelliset tekijät ovat yksilön vaikutusvallan ulottumattomissa. Vaikka taustatekijöille ei ole yhteisesti linjattua luokittelutapaa (Maheshwari & Lenka 2022, 380), monissa tieteellisissä julkaisuissa ne jaotellaan yksilötason, organisaatiotason sekä kulttuurillisen ja/tai yhteiskunnallisen tason kategorioihin (esim. Chisholm-Burns ym. 2017; Watanabe & Kwarteng 2024).

Yksilötason esteiksi voidaan nähdä muun muassa kokemuksen puute (Izquierdo & Fabra 2024) ja vähäisempi pyrkimys johtotason tehtäviin (Maheshwari & Lenka 2022, 382). Naisten kohtaamia esteitä saatetaan selittää sillä, että naisilla ei ole riittävää kokemusta johtotasolle. Todellisuudessa naisille ei välttämättä tarjota samoja mahdollisuuksia saada uraa edistäviä vastuutehtäviä (Izquierdo & Fabra 2024, 43, ks. Santonja, Badía, de Sautuola O'Shea, de la Cruz Oñate, Zuriaga, Domingo & Ansón 2005). Nämä voivat rajoittaa naisten resursseja pyrkiä etenemään urallaan (Maheshwari & Lenka 2022, 382).

Organisaatiotasolla esteet liittyvät yritysten käytäntöihin ja rakenteisiin. Esteet ilmenevät esimerkiksi miesvaltaisena työympäristönä sekä naisten jäämisenä verkostojen ulkopuolelle

(Maheshwari & Lenka 2022; Izquierdo & Fabra 2024; Chisholm-Burns ym. 2017). Miesten on raportoitu suosivan toisia miehiä suhteiden luomisessa, mikä korostaa maskuliinisen organisaatiokulttuurin vahvistumista (Izquierdo & Fabra 2024, 42). Naisia ei toisaalta saateta päästää osaksi verkostoja esimerkiksi sukupuolittuneiden ennakkoasenteiden vuoksi (Chisholm-Burns ym. 2017, 316). Tällöin naiset voivat ikään kuin joutua sivuun organisaatioiden keskeisistä rakenteista.

Kulttuurillinen ja yhteiskunnallinen taso puolestaan ilmentää laajemmassa mittakaavassa kulttuurin ja sosiaalisten tekijöiden vaikutuksia naisten urakehitykselle. Tällä tasolla naisten kohtaamat stereotypiat ja vallitsevat normit tulevat näkyviin. Naiset nähdään usein hoivaavina ja ujoina, kun taas miehiä luonnehditaan piirteillä, joita johtajalla toivotaan olevan. Izquierdo ja Fabra (2024, 42) tulkitsevat tällaisen ajattelun johtavan miesten näkemiseen luonnollisina johtajina ja maskuliinisten arvojen korostumiseen. Tämä voi heikentää naisten mahdollisuuksia panostaa omaan urakehitykseensä, ja vaikuttaa siihen, miten naisten osaamista arvioidaan. Erittelen lasikattoteorian yhteydessä kaikki tasot, jotta ilmiöstä ja sen taustalla vaikuttavista tekijöistä voidaan muodostaa kokonaisvaltainen käsitys. Aion kuitenkin keskittyä tutkielmassani erityisesti organisaatiotasoon ja sosiaalisiin verkostoihin.

2.1.3 Lasikaton purkamiskeinot

Naisten aseman tasa-arvoistamiseksi organisaatioiden ylimmillä tasoilla on esitetty erilaisia käytäntöjä. Jotkut maat hyödyntävät pehmeitä lakeja (*soft laws*), joita voidaan kuvata ei-sitoviksi määräyksiksi. Toiset maat taas ovat ottaneet käyttöön kovat lait (*hard laws*), jotka ovat lainsäädäntöön kirjattuja määräyksiä, ja joiden rikkomisella on seuraamuksia. (Terjesen, Aguilera & Lorenz 2015, 244.) Pohjoismaista Suomi, Ruotsi ja Tanska luokitellaan pehmeitä lakeja noudattaviksi maiksi (Allemand, Bédard, Brullebaut & Deschênes 2022, 788), kun taas Norjassa ja Islannissa käytössä ovat kovat lait.

Norjassa on pyritty edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja vähentämään hierarkkista eriytymistä sukupuolikiintiölain keinoin. Sukupuolikiintiön tavoitteena on saavuttaa vähimmäistaso sukupuolten edustuksessa organisaatioiden hallituspaikoissa. Laki määrää, että yritysten hallituksissa tulee olla vähintään 40 % kumpaakin sukupuolta. Sukupuolikiintiö ei kuitenkaan koske hallituksen puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan tehtävää, sillä vain yksi henkilö voi olla johtajan asemassa, jolloin sukupuolten välistä tasapainoa ei voi toteuttaa lainsäädännön keinoin. (Seierstad & Opsahl 2011, 46–47.)

Sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuosien 2006–2008 välillä, minkä aikana yritysten oli alettava noudattamaan kiintiötä (Seierstad & Opsahl 2011, 46). Lain noudattamatta jättämisestä seuraa yritykselle rangaistus (Seierstad, Tatli, Aldossari & Huse 2021, 755). Sukupuolikiintiö koskee yksityisen sektorin julkisia osakeyhtiöitä sekä kaikkia julkisen sektorin yrityksiä. (Seierstad & Opsahl 2011, 46.) Seierstad, Healy, Sønju Le Bruyn Goldeng ja Fjellvær (2020, 185) määrittelevät julkiset osakeyhtiöt Norjassa organisaatioiksi, joilla on useita omistajia ja jotka voidaan listata pörssiin.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan erityisesti kovat lait ovat tehokkaita kasvattamaan naisten edustusta yritysten hallituksissa. Myös pehmeät lait kasvattavat naisten osuutta hallituksissa, mutta niiden vaikutukset jäävät pienemmiksi. (Smith 2014, 43.) Laeilla on siten mahdollisuus toimia lasikaton purkamiskeinoina. Norjassa aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin pitkälti keskittyneet siihen, millaisia vaikutuksia sukupuolikiintiölailla on yritysten suorituskykyyn (esim. Ahern & Dittmar 2012). Näin ollen kysymykset kiintiön toimivuudesta ja esimerkiksi lain reiluudesta ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tästä syystä onkin olennaista tutkia, mikä merkitys sukupuolikiintiöllä on juuri rekrytointikäytäntöihin ja suhteiden avulla ylenemiselle.

2.2 Verkostot

2.2.1 Verkostoteoria

Mark Granovetterin teoria ihmisten välisistä siteistä pyrkii kuvaamaan ja selittämään, miten yksilöiden väliset suhteet toimivat ja millainen merkitys verkostoilla on yksilölle. Teoria keskittyy siteiden laatuun ja jakaa ihmisten väliset sosiaaliset suhteet kahteen luokkaan. Siteet yhdistävät ihmisiä sosiaalisesti, ja niiden avulla voidaan tutkia, miten informaatio välittyy verkostoissa. (Granovetter 1973.) Granovetter (1983) argumentoikin, että suhteiden laadulla on vaikutusta siihen, miten yksilöt saavat tietoa verkostoissaan.

Siteiden vahvuutta määrittää se, kuinka paljon aikaa suhteeseen käytetään, kuinka intiimi ja emotionaalisesti voimakas sekä kuinka vastavuoroinen suhde on (Granovetter 1973, 1361). Tämän määrittelyn perusteella teoriassa eritellään siteiden olevan joko vahvoja tai heikkoja. Vahvat siteet pohjautuvat usein sukulaisuuteen, ystävyYTEEN tai muihin sellaisiin henkilöihin, joiden kanssa yksilö on aktiivisesti vuorovaikutuksessa (Crowell 2004, 16). Heikot siteet viittaavat puolestaan sellaisiin suhteisiin, joissa yksilöt eivät ole sosiaalisesti yhtä tiiviisti yhteydessä (Granovetter 1983, 201–202). Siteiden laadun voidaan siten nähdä vaikuttavan

verkoston rakenteeseen. Ainoastaan vahvoista siteistä muodostuva verkosto on läheisten ihmissuhteiden toimesta tiivis ja yhtenäinen ryhmä, kun taas heikoista siteistä koostuva verkosto on laajempi (Granovetter 1983, 201–202).

Verkostoilla voidaan nähdä olevan erilaisia hyötyjä yksilölle. Granovetterin (1973) mukaan siteet toimivat eräänlaisina siltoina ihmisten välillä ja yhdistävät erilaisia ihmisiä toisiinsa. Verkostojen avulla yksilöt voivat saada ideoita ja informaatiota, joihin heillä ei välttämättä olisi muuten pääsyä (Granovetter 1973, 1370–1371). Erityisesti heikot siteet ovat tästä syystä merkittäviä. Heikkojen siteiden ansiosta yksilöt pääsevät osaksi piirejä, jotka eroavat heidän omasta sosiaalisesta lähipiiristään, ja joiden kautta heidän on mahdollista saada uutta tietoa (Granovetter 1973, 1371). Vahvat siteet sen sijaan eivät pysty tarjoamaan samoja hyötyjä. Ilman laajalle ulottuvia yhteyksiä, yksilöt joutuvat turvautumaan läheistensä tarjoamaan informaatioon (Granovetter 1983, 202). Tieto on kuitenkin vahvojen siteiden välillä usein sellaista, jonka kaikki verkoston sisällä jo tietävät (Crowell 2004, 16). Tämä saattaa asettaa yksilöt epäedulliseen asemaan esimerkiksi työmarkkinoilla (Granovetter 1983, 202).

Granovetterin keskeinen argumentti onkin, että yksilöt saavat tietoa uusista työtehtävistä ja -mahdollisuuksista juuri heikkojen siteiden ansiosta. Usein työkohtaisen tiedon lähteenä on suoraan mahdollinen työnantaja, jonka henkilö tuntee entuudestaan. (Granovetter 1973, 1369–1373). Heikkojen siteiden ansiosta informaatio leviää helpommin kuin virallisten kanavien kautta, ja yksilö voi saavuttaa paremman aseman työmarkkinoilla (Granovetter 1983, 202–203). Heikot siteet näyttäytyvät siten merkittävänä etuna yksilölle. Edun voidaan nähdä koskevan yleisesti kaiken taseisia työtehtäviä, mutta johtoasemien saavuttamisessa sillä on erityinen merkitys. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että hallinnollisissa ja johtotehtävissä työskentelevät yksilöt hyödyntävät eniten heikkoja siteitä (Granovetter 1983, 205–206, ks. Langlois 1977). Sosiaalisia suhteita voidaan siten pitää tärkeänä resurssina työelämässä ja organisaatioiden hierarkian ylimmillä tasoilla.

2.2.2 Aiempi tutkimus lasikatosta ja verkostoista

Tutkimukset ovat yhteneväisiä verkostojen hyödyistä työelämässä. Aiemmissa tutkimuksissa verkostojen on todettu auttavan uralla etenemisessä (esim. Davies-Netzley 1998, 346–347) ja tätä kautta vaikuttavan lasikattoilmiöön. Verkostoja pidetään merkityksellisinä, sillä ne voivat tarjota ylenemisen kannalta tärkeitä resursseja ja informaatiota (Ibarra 1997, 91; McGuire 2002, 306). Mickeyn (2022, 394) mukaan miehet ylläpitävät sosiaalisia suhteita ja hyödyntävät niitä esimerkiksi erilaisten mahdollisuuksien löytämiseksi. Verkostoista saadut

hyödyt voivatkin tätä kautta muuntua työntekijöiden välisiksi eroavaisuuksiksi organisaatioiden sisällä.

Siitä huolimatta, että McGuire (2002, 316) toteaa miehillä ja naisilla olevan määrällisesti lähes saman verran suhteita, verkostot näyttäytyvät usein tutkimuksissa kanavina, joista erityisesti miehet hyötyvät. Miesten on havaittu pystyvän paremmin muuntamaan resurssejaan keskeisyydeksi verkostoissa kuin naisten (Ibarra 1992, 439) ja saavan enemmän esimerkiksi epävirallista apua työpaikalla (McGuire 2002, 315). Naiset jäävät siten epäedullisempaan asemaan urakehityksen kannalta. Aiemmat tutkimukset ovat esittäneet taustalla vaikuttavan esimerkiksi naisten ja miesten erilaiset mahdollisuudet muodostaa suhteita (Ibarra 1993, 72) sekä sukupuolten väliset erot siinä, kenen kanssa suhteita muodostetaan (Ibarra 1992, 435).

Lasikattoa ja verkostoja on tutkittu myös Pohjoismaiden kontekstissa. Tutkimukset lasikatosta ovat kuitenkin keskittyneet ensisijaisesti sukupuolten välisiin eroihin palkkajakaumassa ja jakauman huipulla. Tältä osin lasikatosta on tutkimusnäyttöä esimerkiksi Ruotsista ja Tanskasta. (Albrecht ym. 2003; Smith, Smith & Verne 2011.) Tutkimukset verkostoista ovat sen sijaan hajanaisia. Aiempaa tutkimusta on tehty muun muassa verkostojen merkityksestä yritysten omistajille (esim. Neergaard, Shaw & Carter 2005) ja johtajille, joilla on jo useampi hallituspaikka (esim. Loyning 2023). Tutkimuskirjallisuus siteiden vaikutuksista urakehitykselle ja niiden ilmenemisestä lasikaton taustalla on puolestaan rajallista.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Lasikattoilmiön taustalla tiedetään vaikuttavan eri mekanismeja, joista keskityn tässä tutkielmassa sosiaalisiin verkostoihin. Tarkoituksena on kuvailla ja analysoida, miten verkostot ovat yhteydessä lasikattoilmiöön ja miten ne voivat vaikuttaa naisten uralla etenemiseen. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, voiko sukupuolikiintiölaki auttaa purkamaan lasikattoa edistämällä naisten urakehitysten mahdollisuuksia. Tutkielmani tavoitteena on ymmärtää lasikattoilmiön, verkostojen ja sukupuolikiintiölain suhdetta Pohjoismaiden kontekstissa, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo on maailman korkeimpia. Pyrin myös täyttämään tutkimusaukkoja ja kartoittamaan jatkotutkimustarpeita. Tarkastelen tutkimusongelmaa kahden tutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten sosiaaliset verkostot vaikuttavat naisten mahdollisuuksiin edetä johtoasemiin?
2. Voiko sukupuolikiintiölaki auttaa purkamaan lasikattoa?

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman menetelmä on kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiini olemassa olevan aineiston perusteella (Turun yliopisto 2025).

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kehittää ja arvioida aiempia teorioita sekä rakentaa laajaa kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa useampaan alatyypin: kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin. (Salminen 2023, 3–7.) Toteutan tutkielmani kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, sillä se mahdollistaa lasikattoilmiön kaltaisen moniulotteisen teeman tutkimisen ja analysoimisen laaja-alaisesti. Kuvaileva katsaus on perusteltua, sillä tutkielman tavoitteena on rakentaa ymmärrystä sosiaalisista verkostoista lasikaton taustamekanismina yleisellä tasolla.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa edelleen kahteen tyyppiin, joita ovat narratiivinen ja integroiva katsaus (Turun yliopisto 2025). Narratiivinen katsaus pyrkii rakentamaan kokonaiskuvaa aiheesta sen kehityskulun kautta, kun taas integroivassa katsauksessa ote on systemaattisempi (Salminen 2023, 8–10). Hyödynnän tutkielmassani tarkemmin integroivaa

lähestymistapaa. Se on sopivin tutkimukseni asetelmaan, sillä tarkoitukseni on luoda kokoava katsaus tutkimastani ilmiöstä aiemman kirjallisuuden perusteella sekä paikata mahdollisia tutkimusaukkoja.

3.3 Aineisto

Hyödynsin tutkielmani aineistonkeruussa useita eri sähköisiä tietokantoja ja hakupalveluja. Näitä olivat Turun yliopiston kirjaston Volter-tietokanta, Google Scholar ja Scopus. Pyrin käyttämään hakulausekkeessa synonyymeja, jotta hakutuloksia löytyisi mahdollisimman paljon aiheen tarkasta rajauksesta huolimatta. Hakusanoiksi valikoituivat muun muassa seuraavat sanat sekä niitä vastaavat ilmaukset: ”weak ties”, ”informal networks”, ”gender”, ”leadership”, ”corporate”, ”Scandinavia” ja ”Nordic”. Hain aineistoa myös suomen kielellä, mutta saatavilla oleva kirjallisuus osoittautui niukaksi ja epäsopivaksi tutkielmani kannalta, joten rajasin hakusanat ja aineistot lopulta vain englanninkielisiksi.

Tutkielmaani valittujen aineistojen tuli täyttää tietyt rajauskriteerit. Tutkin lasikattoilmiötä Pohjoismaiden kontekstissa, sillä maita pidetään muun muassa työelämän tasa-arvoisuudessa malliesimerkkeinä. Maiden työmarkkinat ja -kulttuuri ovat melko samankaltaisia, mikä mahdollistaa maiden tarkastelun yhtenäisenä kokonaisuutena. Valittujen lähteiden tuli siten käsitellä lasikattoilmiötä joko yksittäisen Pohjoismaan näkökulmasta tai tarkastella useampaa maata samanaikaisesti. Aineistossani on mukana vähintään yksi artikkeli kustakin maasta. Norjasta on puolestaan mukana useampi tutkimus, kaiken kaikkiaan neljä. Kaikki Pohjoismaat ovat siten edustettuina tutkielmassani, mikä antaa laajan kuvan Pohjoismaiden työelämän tasa-arvotilanteesta.

Tutkielmani rajautuu lisäksi yksityisen sektorin yrityksiin. Jätän julkisen sektorin tarkastelun ulkopuolelle, sillä sektoreiden organisaatio- ja rekrytointikäytännöt eroavat toisistaan siinä määrin, että molempien sisällyttäminen tutkielmaani voisi hankaloittaa tulosten esittelyä. Yksityisillä yrityksillä viitataan tässä tutkielmassa työnantajasektoriin, jossa yritykset ovat yksityisessä omistuksessa. En kuitenkaan määritä näkökulmaa yhteen tiettyyn toimialaan. Toimialan rajaamatta jättäminen mahdollistaa ilmiön tutkimisen kokonaisvaltaisesti. Tavoitteenani onkin tarkastella lasikattoilmiötä ja verkostojen vaikutuksia kaikkia aloja läpileikkaavana ilmiönä.

Tiedostan, että lasikattoilmiö koskee yleisesti monia vähemmistön asemassa olevia yksilöitä. Lasikattoilmiö ilmenee myös esimerkiksi etnisyyksien ja ihonvärien kohdalla (Morrison &

Von Glinow 1990, 200). Näkökulma on kuitenkin rajattu tässä tutkielmassa vain naisiin. Muita vähemmistöjä koskevia tutkimuksia ei ole otettu mukaan, sillä vähemmistöjen kohtaaman lasikattoilmiön taustalla vaikuttavat tekijät saattavat erota naisten kohtaamista mekanismeista. Tavoitteenani on ymmärtää lasikattoilmiötä syvällisesti juuri sukupuolittuneesta näkökulmasta, minkä vuoksi aineistoksi valikoidut tutkimukset keskittyvät ainoastaan naisiin.

Tutkielmani lopullisiksi aineistoiksi valikoitui kahdeksan tieteellistä ja vertaisarvioitua tutkimusta. Esittelen aineistoni laatimassani taulukossa (ks. Liite 1), jossa on eritelty tutkimusten tekijät, julkaisuvuosi ja -maa, tutkimusten otsikot, tutkimusmenetelmät sekä tutkimusten aiheet. Mukana on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimuksia: neljä tutkimuksista on kvalitatiivisia ja toiset neljä kvantitatiivisia. Tutkimuksista on huomioitava se, että tutkimusmenetelmällä voi olla vaikutusta tutkimuksen pohjalta tehtäviin johtopäätöksiin.

Kvalitatiiviset tutkimukset mahdollistavat naisten henkilökohtaisten kokemusten esille tuomisen ja sen, miten naiset itse kokevat rakenteelliset esteet. Tämä on tärkeä näkökulma lasikattoilmiön pysyvyyden kannalta, sillä naisten kokemuksia urakehitystensä esteistä voidaan pitää eräänlaisena mittarina lasikaton säilymisestä. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa naisten uralla etenemistä voidaan puolestaan tarkastella tilastollisesti edustavammasta näkökulmasta. Näin voidaan saada tietoa siitä, missä määrin naiset ovat päässeet etenemään johtoasemiin. Se, että tutkielmani aineistona on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimuksia, voi auttaa luomaan laajan kokonaiskuvan lasikattoilmiöstä ja sen taustalla vaikuttavista verkostoista.

Osa tutkimuksista käsittelee lasikattoilmiötä keskittyen erityisesti sosiaalisten verkostojen merkitykseen (Einarsdottir, Christiansen & Kristjansdottir 2018; Holgersson 2013; Vehviläinen, Vuolanto & Ylijoki 2010; von Essen & Smith 2023). Artikkelit havainnollistavat sitä, miten verkostot vaikuttavat naisten mahdollisuuksiin edetä urallaan johtoasemiin. Loput tutkimuksista käsittelevät puolestaan sukupuolikiintiölakia, verkostoja sekä sitä, millaisia vaikutuksia sukupuolikiintiöllä on naisten urakehitykselle ja heidän verkostoilleen Norjan kontekstissa (Seierstad, Healy, Sønju Le Bruyn Goldeng & Fjellvær 2020; Seierstad, Tatli, Aldossari & Huse 2021; Seierstad & Opsahl 2011; Wang & Kelan 2013). Tutkielmassani käyttämät artikkelit on tehty julkaistu eri vuosikymmenillä, mutta kaikki ovat 2000-luvulta. Vanhin artikkeli on vuodelta 2010. Tämä on olennainen rajausta, sillä

vaikka naisten osuus johtoasemissa on kasvanut nykyisellä vuosituhanella, määrä jää yhä selvästi miesten osuutta alhaisemmaksi ja on jopa kääntynyt laskuun (Kullas 22.10.2025).

3.4 Tekoälyn käyttö

Olen hyödyntänyt tutkielmassani tekoälyä harkiten. Tekoälyä on käytetty lähteiden etsimiseen sekä hakusanojen keksimiseen. Pyysin tekoälyä hakemaan tutkimusartikkeleita, jotka käsittelivät heikkojen siteiden ja verkostojen vaikutuksia naisten mahdollisuuksiin edetä urallaan johtoasemiin, ja jotka keskittyivät yksityisen sektorin yrityksiin Pohjoismaissa. Lisäksi pyysin tekoälyä keksimään hakusanoja aiheestani sekä suomeksi että englanniksi. Hyödyntämiäni tekoälymalleja olivat Open AI ChatGPT versiot 5.1 sekä 3.5. Muuten ajatteluprosessi tutkielmassani on täysin omaani eikä itse tekstin kirjoittamiseen ole hyödynnetty tekoälypalveluita. Seuraavassa osiossa esittelen tutkielmani tulokset.

4 Verkostojen ja sukupuolikiintiölain merkitys lasikattoilmiölle

Erittelen tässä luvussa aineistosta ilmenneitä tutkimustuloksia. Keskityn tulosten ensimmäisessä osiossa siihen, miten verkostot vaikuttavat naisten mahdollisuuksiin edetä johtoasemiin. Verkostojen vaikutukset ilmenevät aineistossa kahtena toistuvana teemana: sukupuolittuneet erot verkostoissa ja verkostojen hyödyt sukupuolittuneena ilmiönä. Tämän jälkeen analysoin toisessa osiossa sitä, voiko sukupuolikiintiölaki toimia apuvälineenä lasikaton purkamisessa. Käsittelen tuloksia seuraavien teemojen avulla: sukupuolikiintiölain toimivuus lasikaton purkamisessa ja sukupuolikiintiölain merkitys verkostoista saaduille hyödyille. Erittelen edellä mainittuja teemoja seuraavissa alaluvuissa.

4.1 Verkostot johtoasemiin etenemisen taustalla

4.1.1 Sukupuolittuneet erot verkostoissa

Tutkielmani aineiston mukaan verkostoilla on merkitystä urakehitykselle. Verkostot näyttäytyvät sukupuolittuneina, ja miesten ja naisten muodostamissa suhteissa on löydettävissä eroavaisuuksia. Miesten on esimerkiksi havaittu muodostavan suhteita tyypillisesti juuri toisten miesten kanssa ja suosivan miehiä rekrytointiprosesseissa osittain tästä syystä (Holgersson 2013). Einarsdottirin ym. (2018, 7) ja Vehviläisen ym. (2010, 69) tutkimuksissa haastateltujen naisten kokemukset ovat yhteneväisiä havaintojen kanssa, sillä he kokevat verkostojen olevan heille suljettuja. Naisten kertomukset ilmentävät siten verkostojen näyttäytyvän heille paikkoina, joihin heillä ei ole pääsyä. Tämä voi tehdä ylenemisestä naisille haastavampaa, jos he eivät pääse osallisiksi samoihin resursseihin kuin miehet.

Toisaalta naisten kohdalla on havaittavissa sama ilmiö, sillä he luovat von Essenin ja Smithin (2023, 346) mukaan verkostoja useammin toisten naisten kanssa. Myös Vehviläinen ym. toteavat naisten luovan suhteita erityisesti keskenään, mutta heidän mukaansa naisten verkostot muodostuvat ikään kuin vastauksena miesverkostoille. Tutkimuksessa haastatellut naiset kertovat keskinäisten verkostojensa auttavan tukemaan toisiaan ja pääsemään käsiksi tietoon, joka ei välttämättä ole yleisesti jaossa. (Vehviläinen ym. 2010, 69.) Tulokset puoltavat tulkintaa siitä, että suhteita muodostetaan toisten naisten kanssa erityisesti siksi, että naisia ei välttämättä oteta miesten verkostoihin mukaan. Näin naiset voivat varmistaa pääsynsä tärkeään tietoon, mikä ilmentää Granovetterin (1973) näkemystä verkostojen merkityksestä informaation saannin kannalta.

Von Essen ja Smith (2023, 346) kuitenkin raportoivat, että naisten muodostamia verkostoja ei arvosteta yhtä paljon. Jos miesten muodostamia verkostoja pidetään merkityksellisempinä, miesten voi olla helpompi edetä johtoasemiin niiden kautta. Naiset esimerkiksi hyötyvät laajoista verkostoyhteyksistä vähemmän, kuin miehet (von Essen & Smith 2023, 344). Tämä on ristiriidassa Granovetterin (1973) teorian kanssa laajalle ulottuvien siteiden merkityksestä yksilöille. Naisten jääminen miesten verkostoista ulkopuolelle, ja naisten luomien suhteiden arvostuksen puute voivatkin vaikuttaa siihen, missä määrin naiset voivat hyötyä verkostoistaan.

Sosiaaliset siteet johto- tai hallitusasemissa olevien työkavereiden kanssa näyttäytyvät puolestaan erityisen tärkeinä naisille (von Essen & Smith 2023, 341). Tutkimuksissa nostetaan myös esille esimiesten ja mentoreiden keskeisyys uralla etenemisen kannalta (Holgersson 2013, 462; Einarsdottir ym. 2018, 9). Holgersson (2013, 462) määrittelee mentorit vanhempina työntekijöinä, jotka välittävät nuoremmille lupaaville työntekijöille eteenpäin informaatiota ja mahdollisuuksia, joiden avulla mentoroitavat voivat kasvattaa ja ilmaista osaamistaan. Tällaisilla yksilöä ohjaavilla ja esimerkkinä toimivilla henkilöillä voikin olla merkittävä rooli naisille: mentorit voivat tarjota naisille olennaista tietoa ja tätä kautta auttaa heitä ylenemään. Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu verkostojen merkitys ylenemistä hyödyttävän informaation tarjoamisessa (esim. McGuire 2002, 306), mutta työntekijän esimiehen tai mentorin erityistä roolia ei ole nostettu esille. Mentorointi saattaakin paikata niitä aukkoja, joita naisille syntyy verkostosuhteiden puutteesta ja siitä, että heidän siteitään ei arvosteta yhtä paljon kuin miesten.

4.1.2 Verkostojen hyödyt sukupuolittuneena ilmiönä

Aineistostani ilmenee, että suhteet hyödyttävät yksilöitä johtotehtäviin pääsemisessä (Einarsdottir ym. 2018; Holgersson 2013; von Essen & Smith 2023; Vehviläinen ym. 2010). Esimerkiksi von Essenin ja Smithin (2023, 341) mukaan verkostot lisäävät todennäköisyyttä tulla nimitetyksi yrityksen hallitukseen. Sopivia henkilöitä johtotehtäviin saatetaankin usein etsiä verkostojen avulla (Holgersson 2013, 461). Tulosten pohjalta verkostojen voidaan tulkita toimivan eräänlaisena kanavana ylenemiselle.

Tutkimusten haastatteluissa on löydettävissä samankaltaisia havaintoja verkostojen vaikutuksista rekrytoinneissa. Holgerssonin (2013, 458–461) tutkimuksessa osa rekrytoijista kertoo, miten yrityksen johtajiksi valittiin miehiä, jotka rekrytointiprosessiin osallistuneet tunsivat jo entuudestaan. Einarsdottirin ym. (2018, 7) tutkimuksessa haastatellut naiset

puolestaan kuvaavat oikeiden ihmisten tuntemisen ja suhteiden tärkeyttä keinona edetä uralla. Kuvaukset ilmentävät verkostojen merkitystä urakehitykselle, mikä heijastelee Granovetterin (1973) näkemystä tietynlaisten suhteiden hyödyistä työelämässä.

Toisaalta aineistossa korostuu naisten kokemukset verkostoissa käsiteltävän informaation ulkopuolelle jäämisestä. Vehviläisen ym. (2010, 69) tutkimuksessa nousee esille naisten kokemukset tärkeiden asioiden läpikäymisen tapahtuvan vain tietyissä piireissä, joihin naiset eivät verkostojen sukupuolittuneisuuden takia saata päästä mukaan. Einarsdottirin ym. (2018, 6–7) havainnot tukevat näitä tuloksia esittämällä, että miesten keskinäisissä verkostoissa puhuttu informaatio jää naisilta kuulematta. Verkostoissa kulkeutuva tieto ilmenee tämän pohjalta keskeisenä uralla etenemisen kannalta, mikä tukee aiempien tutkimusten tuloksia (Granovetter 1983; Ibarra 1997). Naiset ovat kuitenkin tässä suhteessa epäedullisessa asemassa, ja tulokset viittaavat verkostojen hyödyllisyyden olevan sukupuolittunut.

Verkostojen hyötyvaikutukset ilmenevätkin tulosten mukaan suurempina miehillä kuin naisilla. Von Essen ja Smith toteavat, että kaikissa heidän tutkimissaan verkostokategorioissa naisten verkostot vaikuttavat vähemmän hyödyllisiltä. Kategoriat jaettiin työkavereihin, jotka ovat yrityksen hallituksessa tai ylenneet johtajiksi, muihin yksilön tuntemiin johtajiin sekä muihin yksilön tuntemiin hallituksen jäseniin. (von Essen & Smith 2023, 324, 341.) Tulokset viittaavat siihen, että suhteista ei ole samassa määrin etuja sukupuolten kohdalla. Myös Einarsdottir ym. (2018, 7) nostavat esiin, miten juuri miehillä on hyvät mahdollisuudet edetä johtajiksi ja miten he hyödyntävät naisia enemmän suhteitaan. Verkostoteorian mukaisesti verkostot voivat toimia apuna johtoasemiin pääsyssä (Granovetter, 1983), mutta naisten kohdalla edut eivät ilmene yhtä vahvasti. Verkostoista saatujen hyötyjen taustalla voidaankin nähdä vaikuttavan verkostojen sukupuolittuneisuus.

4.2 Sukupuolikiintiölain vaikutukset

4.2.1 Sukupuolikiintiölain toimivuus lasikaton purkamisessa

Aineiston mukaan sukupuolikiintiölaki on onnistunut kasvattamaan naisten osuutta yritysten hallituksissa Norjan julkisissa osakeyhtiöissä (Seierstad & Opsahl 2011; Seierstad ym. 2020; Seierstad ym. 2021; Wang & Kelan 2013). Ennen lain voimaantulusta naisten määrä johtotehtävissä ja yritysten hallituksissa oli hyvin alhainen (Seierstad & Opsahl 2011, 49; Seierstad ym. 2020, 175). Wangin ja Kelanin (2013, 458) mukaan heidän tutkimissaan yrityksissä naisia oli johtajina noin 20 %, mutta lain voimaantulon aikana, vuosina 2005–

2008, naisten osuus kasvoi 40 prosenttiin asti. Kasvua voidaan pitää merkittävänä. Muutosta voidaan pitää myös todisteena siitä, että sukupuolikiintiö on auttanut naisia nousemaan johtotehtäviin ja purkamaan työmarkkinoiden eriarvoisuutta sukupuolten välillä.

Sukupuolikiintiölailla voidaan myös todeta olevan eräänlaisia lisävaikutuksia. Seierstad ym. (2020, 176–177) havaitsivat naisten määrän esimerkiksi hallitusten varapuheenjohtajina jatkaneen kasvua vielä lain voimaantulon jälkeen. Laki vaikuttaa onnistuneen saamaan aikaan pysyvän muutoksen, jolloin yritykset pyrkivät itsenäisesti parantamaan tasa-arvon toteutumista johdon ylimmillä tasoilla. Wang ja Kelan puolestaan havaitsivat myös yritysten hallitusten puheenjohtajina olevien naisten edustuksen parantuneen: naispuheenjohtajien määrä kasvoi noin viidestä prosentista viiteentoista prosenttiin lain voimaantulon aikana ja jatkoi kasvua vielä sen jälkeenkin. (Wang & Kelan 2013, 458.) Koska puheenjohtajiston tehtävät eivät ole lain säätelyn alaisia (Seierstad & Opsahl 2011, 47), tämän voidaan tulkita tarkoittavan, että lailla on myös epäsuoria myönteisiä vaikutuksia naisten ylenemiselle.

Havaintoja lain toimivuudesta ei kuitenkaan voida pitää täysin yksiselitteisinä. Seierstad ja Opsahl (2011, 50) toteavat, että lain lopullisen voimaantulon jälkeen naisten eteneminen yritysten hallituksiin pysähtyi ja jäi samalle tasolle. Tutkimustulokset eroavat Seierstadin ym. (2020, 176–177) sekä Wangin ja Kelanin (2013, 458) havainnoista, mikä saa suhtautumaan tuloksiin kriittisesti. Seierstad ja Opsahl (2011, 50) myös argumentoivat naisten edustuksen hallitusten puheenjohtajina parantuneen vain marginaalisesti. Hallitusten sukupuolijakauma vaikuttaa siten jäävän osittain eriytyneeksi, mikä ilmentää tulosten ristiriitaisuutta.

Lisäksi sukupuolikiintiöllä ei voida varmuudella todeta olevan kauaskantoisia vaikutuksia. Jos organisaatiot eivät lain voimaantulon jälkeen ole kasvattaneet naisjohtajien määrää vaadittua alarajaa, 40 %, enempää (Seierstad & Opsahl 2011, 50), se saattaa ilmentää yritysten haluttomuutta muuttaa hierarkian ylimmän tason rakennetta. Ne yhtiömuodot, joita laki ei koske, eivät puolestaan ole alkaneet parantamaan naisten asemaa johtotehtävissä omaehtoisesti. Niissä naisten osuus on säilynyt lähes muuttumattomana. (Seierstad ym. 2020, 174.) Sukupuolikiintiön vaikutukset eivät siten näytä ylettyvän sukupuolittuneisiin rakenteisiin yleisellä tasolla. Vaikka sukupuolikiintiölain vaikutuksia voidaankin pitää pääasiallisesti positiivisina, vaikutukset ilmenevät osittain myös rajallisina.

4.2.2 Sukupuolikiintiölain merkitys verkostoista saaduille hyödyille

Sukupuolikiintiölailla on havaittu olevan merkitystä verkostoille. Ennen Norjan lakiuudistusta sosiaalisista suhteista vaikuttivat hyötyvän pääasiassa miehet (Seierstad ym. 2021; Seierstad & Opsahl 2011; Seierstad ym. 2020). Seierstadin ym. haastattelemat naiset kommentoivat, että ennen lain voimaantumista johtotehtävien rekrytoinnit suosivat miehiä ja miesten muodostamia verkostoja. Osa naisista myös nostaa esille, miten he ovat osoittaneet halunsa päästä johtotehtäviin, mutta eivät ole onnistuneet siinä, sillä he eivät kuulu samoihin verkostoihin kuin miehet. (Seierstad ym. 2020, 178.) Naisten kokemukset heijastelevat muissa Pohjoismaissa tehtyjä havaintoja (esim. Einarsdottir ym. 2018, 7).

Sukupuolikiintiölain voimaantumisen jälkeen naisten saamat verkostohyödyt kuitenkin kasvoivat. Seierstadin ym. tutkimuksessa osa haastatelluista naisista nostaa esiin, miten vasta lain voimaantumisen jälkeen he onnistuivat käyttämään verkostojaan strategisesti johtoasemiin pyrkimisessä (Seierstad ym. (2021, 764). Myös toisessa tutkimuksessa naiset kertovat alkaneensa aktiivisesti pyrkiä osaksi (mies)verkostoja (Seierstad ym. 2020, 178). Ennen lain voimaantumista samanlaista ilmiötä ei ollut havaittavissa. Tulokset viittaavat siihen, että sukupuolikiintiöllä on myönteisiä vaikutuksia naisten mahdollisuuksiin luoda suhteita ja hyödyntää niitä.

Toisaalta naiset myös havaitsivat, että lain voimaantumisen jälkeen heidät löydettiin heidän muodostamiensa verkostojen kautta ilman omaa panosta (Seierstad ym. 2021, 764).

Sukupuolikiintiön käyttöönoton jälkeen sukupuolten väliset erot siinä, mitä etuja suhteista on, näyttävät siten tasoittuneen. Seierstadin ym. (2021, 764) haastattelemissa naisista osa kuitenkin korostaa mentorisuhteiden merkitystä etenemismahdollisuuksien tarjoamisessa. Naisten kokemukset ovat yhteneväisiä muiden pohjoismaisten tutkimustulosten kanssa (esim. (Holgersson 2013, 462). Vaikka laki on saattanut yhdenvertaistaa miesten ja naisten mahdollisuuksia käyttää verkostoja uralla etenemisen välineenä, verkostojen toimintamekanismit saattavat jossakin määrin erota sukupuolen mukaan. Tällöin esimerkiksi yksilöä ohjaavan ja auttavan henkilön merkitys ylenemiselle voi nousta keskeisempään asemaan naisilla.

Lisäksi aineistosta ilmenee naisten saaneen osittain miehiä suurempia hyötyjä verkostoilleen sukupuolikiintiölain seurauksena. Seierstadin ja Opsahlin (2011, 51) mukaan lain voimaantumisen jälkeen naisilla on ollut jopa enemmän sosiaalisia suhteita kuin miehillä. Nämä tulokset eroavat aiemmista tutkimuksista muissa maissa, joissa miehillä ja naisilla on

todettu olevan siteitä samassa määrin (McGuire (2002, 316). Laki on siten saattanut vaikuttaa myönteisesti naisten mahdollisuuksiin hyödyntää siteitään Norjan kontekstissa. Tulokset myös osoittavat lain auttaneen naisia pääsemään keskeisiksi toimijoiksi verkostoissa (Seierstad & Opsahl 2011, 51). Seierstadin ym. (2020, 181) havainnot tukevat saatuja tuloksia, sillä he toteavat lain lisänneen naisjohtajien näkyvyyttä. Aiempien tutkimusten mukaan naiset eivät tyypillisesti pääse tällaiseen rooliin (Ibarra 1992, 439). Tällöin naisten saattaa olla helpompi saada olennaista informaatiota työympäristössä. Sukupuolikiintiölaki näyttää hyödyttäneen naisia ja lisänneen heidän mahdollisuuksiaan käyttää suhteitaan miesten tavoin uran edistäjänä.

Myönteisistä tuloksista huolimatta Seierstad ym. (2021, 765) havaitsivat, että ylenemisen kannalta on yhä tärkeää olla miesten ja vallan lähellä. Sukupuolikiintiölain tarjoamat hyödyt verkostoista saattavat siten koskea vain miesten kanssa muodostettuja suhteita. Seierstadin ym. tutkimukseen osallistuneet naiset kokivat, että virallisiin naisten hallitusverkostoihin liittyminen ei ollut olennaista hallituspaikan saavuttamisessa. Tutkijat toteavatkin, että naisten keskenään muodostamat verkostot eivät ole yhtä merkittävä tekijä ylenemisen kannalta. (Seierstad ym. 2021, 764.) Naisverkostojen arvostuksen puute näyttää säilyneen lain täytäntöönpanosta huolimatta. Tulokset kuitenkin eroavat aineiston muista havainnoista ja nostavat esiin tärkeän ristiriidan. Sukupuolikiintiölaki on voinut vaikuttaa myönteisesti naisten verkostoihin, mutta toisaalta verkostojen sukupuolittuneisuus näyttää pysyneen ennallaan, ja naisten haasteet päästä etenemään johtoportaiden yläpäähän ovat yhä olemassa.

5 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut, miten lasikaton taustalla vaikuttavat verkostot ovat yhteydessä naisten mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin. Lisäksi tarkastelun kohteena on ollut, voiko sukupuolikiintiölaki auttaa purkamaan lasikattoa. Olen tutkinut kysymyksiä lasikattoteorian ja verkostoteorian näkökulmista, mitkä tarjoavat näkemyksiä verkostojen sukupuolittuneisuuteen ja niiden vaikutuksiin ylenemiselle. Tavoitteenani on ollut kirjallisuuskatsauksen keinoin ymmärtää lasikattoilmiön, verkostojen sekä sukupuolikiintiölain suhdetta Pohjoismaisessa kontekstissa.

Tutkielmani tulosten perusteella voidaan todeta, että verkostoilla on vaikutusta naisten mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin. Työympäristöissä ilmenevät sosiaaliset verkostot ovat sukupuolittuneita, ja verkostoista saadut hyödyt eroavat naisten ja miesten välillä (esim. von Essen ja Smith 2023). Miehet suosivat tyypillisesti toisia miehiä solmiessaan sosiaalisia suhteita (Holgersson 2013), ja tämä korostuu Pohjoismaissa organisaatioiden ylimmän johdon ollessa vahvasti miesvaltainen (Kullas 22.10.2025). Verkostot ilmenevät johtotasolla siten miesten keskinäisinä piireinä, joista naiset jäävät ulkopuolelle. Tulosten mukaan keskeistä on päästä juuri miesverkostoihin, sillä niitä arvostetaan naisten muodostamia suhteita enemmän (von Essen & Smith 2023, 346). Verkostojen sukupuolittuneisuus näyttäytyy tutkielmassani miehiä edesauttavana ilmiönä, mutta naisia hyötyvaikutukset eivät ulotu koskemaan. Tämä viittaa siihen, että verkostot toimivat osittaisina esteinä naisille vaikeuttaen heidän pääsyään johtotehtäviin.

Verkostojen sukupuolittuneet rakenteet tulevat esiin myös siinä, miten verkostoja käytetään kanavana ylenemiselle. Verkostot edistävät sellaisten informaation ja resurssien leviämistä, mitkä voivat olla uralla etenemisen kannalta keskeisiä (Einarsdottir ym. 2018, 7). Analyysini osoittaa, että virallisten rekrytointiprosessien ohella suhteiden avulla ylenemistä voidaan pitää yleisesti hyväksyttävänä keinona. Verkostojen sukupuolittuneisuuden takia naiset ovat kuitenkin tässä suhteessa eriarvoisessa asemassa. Miehet hyötyvät verkostoista naisia enemmän (von Essen & Smith 2023, 341), sillä heillä on pääsy tarvittavaan strategiseen tietoon. Tällöin heillä saattaa myös olla paremmat mahdollisuudet yletä johtotehtäviin. Tämän seurauksena ylimmän johdon miesvaltaisuus voi vahvistua entisestään ja jatkaa uusiintumistaan, mikä ylläpitää sukupuolten välistä rakenteellista eriarvoisuutta.

Mentorisuhteet voivat puolestaan vähentää verkostojen sukupuolittuneiden rakenteiden vaikutuksia ja parantaa naisten mahdollisuuksia yletä johtotasolle. Aineistossa esitetään, että mentorit voivat tarjota yksilölle uran kannalta keskeisiä mahdollisuuksia (esim. Holgersson 2013, 462). Mentorit saattavatkin olla erityisen merkityksellisiä naisille, tarjoten heille kanavan strategisen tiedon pariin ja tätä kautta edellytykset päästä miesvaltaisiin piireihin. Haasteeksi kuitenkin muodostuu se, jos mentoreista rakentuu naisille ainoa reitti johtotehtäviin. Täten mentorit eivät välttämättä voi täysin paikata sukupuolten välistä kuilua ylenemisessä. Tulosteni pohjalta voidaan todeta, että mentoreiden mahdollisista hyötyvaikutuksista huolimatta verkostoja voidaan pitää merkittävänä lasikattoa ylläpitävänä mekanismina Pohjoismaissa. Verkostot näyttävät kytkeytyvän syvälle organisaatioiden rakenteisiin, sillä niille saatetaan antaa merkittäväkin painoarvo johtoportaan valinnassa. Tämän seurauksena naiset ja miehet eivät ole yhdenvertaisessa asemassa, vaikka muodollinen tasa-arvo esimerkiksi koulutuksen ja työmarkkinoille pääsyn osalta on Pohjoismaissa pitkälti jo saavutettu.

Lasikattoa on kuitenkin mahdollista purkaa. Aineistosta on havaittavissa, että Norjassa naisten määrä johdossa on kasvanut merkittävästi sukupuolikiintiölain seurauksena. Lain tavoitteen mukaisesti naisia on 40 % yritysten hallituksissa. (Seierstad & Opsahl 2011; Seierstad ym. 2020; Seierstad ym. 2021; Wang & Kelan 2013.) Tämä voidaan nähdä myönteisenä kehityskulkuna hierarkian ylimmän tason tasa-arvoistamisen kannalta. Naisten määrän kuitenkin havaittiin pysähtyneen lain vaatimalle minimitasolle, mutta ei kasvaneen tästä (Seierstad & Opsahl 2011). Tulokset ilmentävät sukupuolikiintiön toimivuutta rajattuun pisteeseen saakka, sillä laki ei ole onnistunut saavuttamaan jatkuvaa muutosta sukupuolten välisen aseman yhdenvertaistamiseksi. Muutos ei myös näytä tapahtuvan omaehtoisesti. Naisten määrän pysähtyminen 40 prosenttiin voi viitata siihen, että sukupuolten välinen tasa-arvo voi toteutua vain sitovien määräyksin avulla. Sukupuolikiintiölaki ei siten välttämättä yksin riitä muuttamaan organisaatiokulttuuria ja kokonaisuudessaan purkamaan lasikattoa.

Sukupuolikiintiölailla on myös merkitystä verkostoille, mutta tulokset ovat tämän suhteen osittain eriäviä. Aineiston mukaan naiset pystyivät lain voimaantulon jälkeen hyödyntämään suhteitaan (Seierstad ym. 2021) ja samalla hyötymään niistä aiempaa paremmin (Seierstad & Opsahl 2011). Sukupuolikiintiö näyttää siten vahvistaneen naisten verkostointimahdollisuuksia, ja tätä kautta yhdenvertaistaneen rekrytointikanavien käyttöä. Tästä huolimatta verkostojen sukupuolittuneisuus on säilynyt. Seierstad ym. (2020) nostaa esiin, että johtotehtäviin ylenemisen keskiössä on edelleen juuri miesten kanssa luodut suhteet

ja heidän verkostonsa. Verkostojen perusrakenne ja valta-asetelma näyttävät siten säilyneen samana. Tulosten pohjalta voidaan todeta sukupuolikiintiön vaikutusten jäävän osittain pintatasolle. Verkostojen vaikutusmekanismit näyttäytyvätkin kaiken kaikkiaan vaikeana purkaa.

Tulokseni osoittavat verkostojen olevan merkittävä lasikatto ylläpitävä mekanismi Pohjoismaissa, ja sukupuolikiintiölain olevan ainakin osittain toimiva keino purkaa näitä mekanismeja. Tulokseni verkostoista ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa (esim. Davies-Netzley 1998, 346–347). Tutkielmaani liittyy kuitenkin rajoituksia ja jatkotutkimustarpeita. Tutkielmani analyysistä ei selviä, millaisia suhteiden avulla ylenneiden yksilöiden taustat ovat esimerkiksi koulutuksen, uran ja iän suhteen. Aineistoni sukupuolikiintiöstä puolestaan käsittelee lakia vain Norjan kontekstissa, vaikka sukupuolikiintiötä hyödynnetään myös Islannissa. Sukupuolikiintiölain toimivuuden tarkastelu jää siten melko yksiulotteiseksi, eikä tuloksia voida välttämättä yleistää laajemmalle.

Mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin, miten rekrytointikäytäntöjen uudistaminen voi vaikuttaa verkostojen merkitykseen. Olisiko niiden avulla esimerkiksi mahdollista vähentää verkostojen tarjoamaa etulyöntiasemaa vai ovatko verkostojen toimintamekanismit juurtuneet organisaatioihin niin syvään, että käytäntöjen uudistukset eivät riitä. Vaikka sukupuolikiintiö on auttanut kasvattamaan naisten määrää johdossa, se ei ole täysin onnistunut muuttamaan rakenteita. Tämä herättää kysymyksen siitä, tarvitaanko Pohjoismaissa tiukemman politiikan käyttöönottoa, mikä sitoisi yritykset vahvemmin tasa-arvon edistämiseen. Voidaan kuitenkin todeta, että naisten asema johtotasolla on Pohjoismaissa parempi, kuin monissa muissa maissa. Tästä huolimatta naiset ovat suhteessa työmarkkinoille osallistumiseensa aliedustettuna organisaatioiden hierarkian ylimmillä tasoilla, eikä tasa-arvoisuus ulotu hierarkian huipulle asti. Tutkielmani osoittaa, että Pohjoismaissa on edetty oikeaan suuntaan lasikaton purkamisessa, mutta työtä todellisen tasa-arvon eteen on vielä tehtävänä.

Lähteet

- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). THE CHANGING OF THE BOARDS: THE IMPACT ON FIRM VALUATION OF MANDATED FEMALE BOARD REPRESENTATION. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2003). Is There a Glass Ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145–177. <https://doi.org/10.1086/344126>
- Allemand, I., Bédard, J., Brullebaut, B., & Deschênes, J. (2022). Role of Old Boys’ Networks and Regulatory Approaches in Selection Processes for Female Directors. *British Journal of Management*, 33(2), 784–805. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12485>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Peters, K. (2013). Ceilings, Cliffs, and Labyrinths: Exploring Metaphors for Workplace Gender Discrimination. In N. R. Branscombe & M. K. Ryan (Eds.), *The SAGE Handbook of Gender and Psychology* (pp. 450–464). 55 City Road London: SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446269930.n27>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Crowell, L. F. (2004). Weak ties: a mechanism for helping women expand their social networks and increase their capital. *The Social Science Journal (Fort Collins)*, 41(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2003.10.002>
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), 339–355. <https://doi.org/10.1177/0891243298012003006>
- Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H., & Kristjansdottir, E. S. (2018). “It’s a Man Who Runs the Show”: How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *SAGE Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1177/2158244017753989>
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *A solid investment: Making full use of the nation’s human capital: Final report of the commission*. Washington, DC: U.S.

- Government Printing Office.
<https://www.witi.com/corporate/files/GlassCeilingRecommendations.pdf>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Grout, P., Park, I. U., & Sonderegger, S. (2009). *An economic theory of glass ceiling*. CMPO. <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmpo/migrated/documents/wp227.pdf>
- Holgersson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work, and Organization*, 20(4), 454–466. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x>
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422–447. <https://doi.org/10.2307/2393451>
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56–87. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507>
- Ibarra, H. (1997). Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91–102. <https://doi.org/10.2307/2787014>
- Izquierdo, M., & Fabra, M. E. (2024). Gendered perceptions of career advancement barriers: Unveiling challenges to female corporate leadership development. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(3), 40. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i3p4>
- Koivunen, T. (2015) *Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa*. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2015:5). Helsinki, Finland: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Kullas, E. (2025, 22.10.). Naisjohtajien osuus Suomessa laski hieman – toimitusjohtajaksi yltää edelleen vain harva. Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA). <https://www.eva.fi/blog/2025/10/22/naisjohtajien-osuus-suomessa-laski-hieman-toimitusjohtajaksi-yltaa-edelleen-vain-harva/>
- Loyning, T. (2023). Regulating for gender equality in business: the law on gender quotas and the network of interlocking directorates in Norway, 2008–2016. *Review of Social Economy*, 81(3), 493–519. <https://doi.org/10.1080/00346764.2021.1901139>
- Maailman talousfoorumi. (2025). Global Gender Gap Report 2025. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/digest/>

- Maheshwari, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372–400. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- McGuire, G. M. (2002). Gender, Race, and the Shadow Structure: A Study of Informal Networks and Inequality in a Work Organization. *Gender & Society*, 16(3), 303–322. <https://doi.org/10.1177/0891243202016003003>
- Neergaard, H., Shaw, E., & Carter, S. (2005). The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(5), 338–357. <https://doi.org/10.1108/13552550510614999>
- Pohjoismaiden ministerineuvosto. (n.d.) Tasa-arvo Pohjoismaissa. Pohjoismaiden ministerineuvosto. <https://www.norden.org/fi/information/tasa-arvo-pohjoismaissa>
- Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297–313. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>
- Salminen, A. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksien tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Teoksessa *Osuva-sarja* (s. 3–14). Vaasa: University of Vaasa. <https://osuva.uwasa.fi/items/f18c5d1c-c78f-4fad-8058-3c0585e66bc8>
- Seierstad, C., Healy, G., Sønju Le Bruyn Goldeng, E., & Fjellvær, H. (2020). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165–186. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>
- Seierstad, C., & Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.10.002>
- Seierstad, C., Tatli, A., Aldossari, M., & Huse, M. (2021). Broadening of the Field of Corporate Boards and Legitimate Capitals: An Investigation into the Use of Gender Quotas in Corporate Boards in Norway. *Work, Employment and Society*, 35(4). <https://doi.org/10.1177/0950017019892835>
- Smith, N. (2014). Quota regulations of gender composition on boards of directors. *DICE Report*, 12(2), 42–48.

- Smith, N., Smith, V., & Verne, M. (2011). The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both? *International Journal of Manpower*, 32(2), 156–177. <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- Turun yliopisto. (2025). *Tutkielmanteko ja tieteellinen kirjoittaminen -verkkokurssi: Luentodiat*. Moodle-oppimisympäristö.
- Vehviläinen, M., Vuolanto, P., & Ylijoki, O.-H. (2010). Gender Equality in Interface Organizations between Science, Technology and Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(1), 64–74. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242010000100005>
- von Essen, E., & Smith, N. (2023). Network Connections and Board Seats: Are Female Networks Less Valuable? *Journal of Labor Economics*, 41(2), 323–360. <https://doi.org/10.1086/719965>
- Watanabe, K. S., & Kwarteng, A. H. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: a conceptual paper. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331981>

Liitteet

Liite 1. Aineisto

Kirjoittaja(t), julkaisuvuosi ja -maa	Artikkelin otsikko	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	Tutkimuksen aihe
Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H. & Kristjansdottir, E. S. 2018 Islanti	"It's a Man Who Runs the Show": How Women Middle- Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers	Kvalitatiivinen tutkimus Puolistrukturoidut haastattelut (N=11)	Keskitason johtotehtävissä olevien naisten kokemukset heidän asemastaan ja siitä, mitä mahdollisuuksia ja esteitä he kohtaavat urakehityksissään
Holgersson, C. 2013 Ruotsi	Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality	Kvalitatiivinen tutkimus Puolistrukturoidut haastattelut (N=14)	Miten homososiaalisuus ilmenee pätevyyden määrittelyn ja hierarkisuuden kautta toimitusjohtajien rekrytointiprosesseissa
Seierstad, C., Healy, G., Sønju Le Bruyn Goldeng, E., & Fjellvæ, H. 2021 Norja	A "quota silo" or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway	Monimenetelmällinen tutkimus Rekisteridata ja puolistrukturoidut haastattelut (N=?)	Mitä vaikutuksia sukupuolikiintiöllä on yritysten hallitukseen Norjassa
Seierstad, C., Tatli, A., Aldossari, M. & Huse, M. 2020 Norja	Broadening of the Field of Corporate Boards and Legitimate Capitals: An Investigation into the Use of Gender Quotas in Corporate Boards in Norway	Kvalitatiivinen tutkimus Puolistrukturoidut haastattelut (N=31)	Millaisia elämän kehityskaaria ja pääomia on naisilla, joilla on useita johtoasemia Norjan sukupuolikiintiön käyttöön ottamisen jälkeen
Seierstad, C. & Opsahl, T. 2011 Norja	For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway	Kvantitatiivinen tutkimus Norjan yritysrekisteri ja Norjan tilastokeskus (N=384)	Miten sukupuolikiintiö on vaikuttanut julkisten osakeyhtiöiden hallitusten sukupuolten tasa- arvoisuuteen
Vehviläinen, M., Vuolanto, P. & Ylijoki, O. -H. 2010 Suomi	Gender Equality in Interface Organizations Between Science, Technology and Innovation	Kvalitatiivinen tutkimus Haastattelut (N=26)	Sukupuolten välinen tasa- arvo ja sukupuolittuneet työkäytännöt tieteen, teknologian ja innovaatioiden välisissä organisaatioissa

von Essen, E. & Smith, N. 2023 Tanska	Network Connections and Board Seats: Are Female Networks Less Valuable?	Kvantitatiivinen tutkimus Rekisteridata (N=?)	Miten ammatillisten verkostojen koko vaikuttaa todennäköisyyteen tulla nimitetyksi johtokuntaan ja onko vaikutus sukupuolittunut
Wang, M., & Kelan, E. 2013 Norja	The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs	Kvantitatiivinen tutkimus Rekisteridata (N=87)	Lisääkö sukupuolikiintiö naisten todennäköisyyttä tulla ylennetyksi yrityksen hallitukseen tai toimitusjohtajaksi